

CAI  
PW1  
-1995  
R28

# Real Property Solutions

Government  
Publications

## The Real Property National Investment Strategy: Leasing Investments

*This fact sheet is one in a series about the Real Property National Investment Strategy (NIS)—what it is and how it works to bring a more disciplined, business-like approach to federal government real property investments made by Public Works and Government Services Canada (PWGSC). It focuses on strategic leasing investment options and principles we use in making leasing investment decisions. We welcome your comments and questions on all aspects of NIS, including leasing. Please contact us at the address listed at the end of this fact sheet.*

The National Investment Strategy of PWGSC recognizes leasing investments as a crucial component of its Real Property inventory investment and management program—a component which, under appropriate circumstances, offers major benefits to our clients and stakeholders alike. As noted in the NIS, the act of acquiring a new lease or renewing, renegotiating or replacing a lease, especially on a long-term basis, is an investment comparable in significance to investing in a Crown-owned facility.

The management of our leased portfolio accounts for some 43% of our total inventory. We use leasing to gain critical flexibility in the management of this inventory, both nationally and in each community. Through the strategic, business-like management of lease investments, we ensure we are as responsive and cost-effective as possible in meeting both our clients' needs for facilities, as well as our stakeholders' expectations for prudent investment on behalf of Canada.

### Leasing and the NIS

Leasing offers an impressive array of investment opportunities and approaches which we can use to find the most cost-effective and efficient real property solutions for our clients and the Crown.



Public Works and  
Government Services  
Canada

Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada



While there are some notable differences between the leasing and Crown acquisition processes, as well as between the conditions and the situations where each may be most attractive, the fundamental NIS criteria that we use to make leasing investment decisions are precisely the same as those we use for Crown acquisitions

- to make the best use of scarce resources;
- to meet the needs of our clients at the lowest life-cycle costs;
- to hold only those assets needed for delivery of government programs and services;
- to invest only after analysis of all reasonable alternatives;
- to use alternative financing options and explore opportunities for partnering with other departments, other levels of government and the private sector; and
- to use business-comparable criteria to evaluate all our investment decisions.

### Why Leasing Investments?

Leasing and Crown ownership complement one another; to choose between them, we have to look at which one makes more business sense in any particular circumstance.

Leasing offers us flexibility in managing our inventory, both nationally and in each community. It provides us with a wide range of choices in terms of space, length of term, options to purchase, renewal and treatment of certain operating costs elements—in short, it offers us flexibility in managing our inventory to meet aggregate demand in any given location.

Further, we may use leasing to meet a short-term demand for space or in situations where we do not need enough space to justify building or purchasing a facility. As well, we prefer leasing when the conditions in a given community—including client demand and market situation—are too volatile and unpredictable to warrant Crown ownership. In

short, leasing is most effectively used when the need for flexibility in investment and inventory management is paramount.

### NIS: Leasing Investment Principles

We use the leasing alternative prudently. Seven investment principles guide our real property leasing investment decisions. All of these principles are consistent with the broad principles and objectives of NIS.

- We will actively consider leasing solutions as a means of effectively managing our inventory within a community and of meeting known/anticipated short- and long-term space requirements.
- Leasing solutions will take into account the broader interests of government as a whole, within the context of the appropriate long-term strategy for satisfying aggregate demand within each community—as reflected in our Community-based Investment Strategies and Investment Analysis Reports—and to the extent possible, the specific needs and interests of individual clients.
- We will base our leasing investment decisions on analyses of the long-term aggregate costs and benefits of a reasonable range of alternatives. Analyses will take into account the broad community and space inventory context and will address:
  - known/anticipated demand in the community;
  - known/anticipated market conditions and opportunities;
  - known/anticipated condition and availability of existing inventory, both leased and Crown-owned; and
  - known policy decisions and commitments of government.
- We will recommend the alternative with the lowest cost over the long-term, except where there are overriding, non-financial considerations, such as broader government objectives. Our cost/benefit analyses



will consider the full range of financial and non-financial variables from the government's perspective, including:

- direct short- and long-term accommodation costs;
  - inducements or incentives;
  - fit-ups and refit costs;
  - moving costs;
  - operational impacts on the facility and on its occupants;
  - cash-management implications;
  - broader government objectives; and
  - the management of risk and uncertainty in anticipating and responding to future demand and future conditions in the community.
- We will allow sufficient lead time to thoroughly analyze all reasonable investment alternatives (lease and Crown acquisition), and take advantage of investment opportunities at each critical investment stage of the leasing cycle. We will:
    - identify opportunities to rationalize and optimize the inventory within a given community at each stage;
    - review leasing strategies and options to identify and assess opportunities to improve inventory management within a community; and
    - assess the length of tenure, prior to investing in refits or tenant services, to ensure we pursue the most favourable long-term solution.
  - We will strategically plan and manage inventory holdings and investments in each community to take advantage of the strengths and benefits of leasing alternatives/options wherever possible by:
    - using leasing to maximize our flexibility in dealing with anticipated changes in demand;
    - giving full consideration, in our cost/benefit assessments of leasing alternatives, to the flexibility in inventory and

in cash management that leasing offers us with regard to managing risk and uncertainty in accommodation markets; and

- taking advantage of bulk leasing opportunities to meet stable demand where it is economical, where it provides needed flexibility in accommodating clients, and/or where it realizes benefits from co-location and/or shared services.
- We will use the most appropriate and the most advantageous lease acquisition process available for each situation, while ensuring fair and equitable treatment of the marketplace. We will consider sole source arrangements for the renewal or renegotiation of existing leased inventory where a number of conditions are met:
    - there is a demonstrated financial advantage to the Crown, as supported by a market analysis;
    - there is a continuing need for the space;
    - the available space meets all requirements;
    - the landlord has performed satisfactorily; and
    - negotiations are carried out with sufficient time to allow us to consider other solutions if necessary.

This fact sheet presents basic information on only one key aspect of NIS—Leasing Investments. Other material, including a copy of the full National Investment Strategy, is available on request.

Please contact:

Public Works and Government Services  
Canada

Sir Charles Tupper Building, 7E  
Riverside Drive  
Ottawa, Ontario K1A 0M2

Attention: National Investment Strategy

Phone: (613) 736-3157

Fax: (613) 736-3057

© Minister of Supply and Services Canada, 1995

Cat No. W63-15/8-1995

ISBN 0-662-61524-7



## Stratégie nationale d'investissement des Biens immobiliers :

# Investissements locatifs

*Le présent document d'information fait partie d'une série consacrée à la Stratégie nationale d'investissement (SNI) des Biens immobiliers. De quoi s'agit-il? Comment parvient-elle à établir une approche des investissements immobiliers plus disciplinée et davantage axée sur les pratiques commerciales au sein de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)? Ce document met l'accent sur les options stratégiques en matière d'investissement locatif et sur les principes que nous appliquons pour prendre ce type de décision. Nous vous invitons à nous soumettre vos commentaires et vos questions sur tous les aspects de la SNI, y compris l'investissement locatif. Vous pouvez nous écrire à l'adresse indiquée à la fin du document.*

La Stratégie nationale d'investissement de TPSGC reconnaît que l'investissement locatif constitue un élément crucial du volet gestion et investissement du Programme des biens immobiliers, car cette formule peut présenter de grands avantages autant pour nos clients que pour les autres intervenants. Comme on le souligne dans la SNI, la signature d'un nouveau bail ou la renégociation, le renouvellement ou le remplacement d'un bail entraînent un investissement aussi important que l'acquisition d'installations par l'État, en particulier lorsqu'il s'agit de baux à long terme.

Notre portefeuille locatif représente quelque 43 p. 100 de notre parc immobilier. La location nous donne une marge de manœuvre cruciale

dans la gestion de ce parc, tant à l'échelle nationale que dans chaque collectivité. Une gestion stratégique de nos investissements locatifs, axée sur les pratiques commerciales, nous permet de répondre de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible aux besoins de notre clientèle en matière de locaux, tout en investissant avec prudence au nom de l'État, conformément aux attentes des divers intervenants.

### La SNI et la location

En matière d'investissement, la location offre une variété impressionnante de possibilités et d'approches que nous pouvons exploiter afin de trouver les solutions les plus efficaces et les plus rentables possible pour notre clientèle et pour l'État.





On peut observer certaines différences notables entre les procédés employés respectivement pour la location et pour l'acquisition de biens par l'État et entre les situations et les conditions qui font que l'un est plus attrayant. Toutefois, en vertu de la SNI, les décisions relatives aux investissements locatifs reposent sur les mêmes critères fondamentaux que les décisions portant sur l'acquisition d'installations, soit :

- utiliser de la meilleure façon possible les rares ressources disponibles;
- répondre aux besoins de la clientèle au coût du cycle de vie le plus bas possible;
- ne conserver que les biens immobiliers nécessaires à la prestation des programmes et des services gouvernementaux;
- n'investir qu'après une analyse de toutes les autres solutions raisonnablement envisageables;
- utiliser d'autres options de financement et examiner les possibilités de partenariat avec d'autres ministères, d'autres ordres de gouvernement et le secteur privé;
- axer l'évaluation de toutes nos décisions en matière d'investissement sur des critères comparables à ceux de l'entreprise privée.

### **Pourquoi l'investissement locatif?**

La location et l'acquisition d'installations par l'État se complètent et chacune remplit un rôle qui varie selon la décision la plus sensée sur le plan financier dans les circonstances.

La location nous accorde de la souplesse dans la gestion de notre parc immobilier, à l'échelle nationale et dans chaque collectivité. Elle nous offre une grande polyvalence quant à la superficie, à la durée de bail, aux options d'achat, au renouvellement et au traitement de certains frais de fonctionnement. Cette polyvalence assure une souplesse accrue dans la gestion de notre parc afin de répondre à la demande globale dans chaque collectivité.

De plus, nous pouvons avoir recours à la location pour satisfaire à une demande en locaux à court terme ou encore à une demande insuffisante pour justifier l'acquisition ou la construction d'installations. Nous préférons également la location lorsque le contexte dans une collectivité est trop changeant et imprévisible, notamment au chapitre de la demande de la clientèle et de la situation du marché, pour

justifier une acquisition par l'État. Bref, la location devient un outil d'une grande efficacité lorsque le besoin de souplesse est primordial aux fins de la gestion des investissements et du parc immobilier.

### **SNI : Principes d'investissement locatif**

Nous employons de manière prudente les solutions axées sur la location. Sept principes orientent nos décisions d'investissement portant sur des biens immobiliers locatifs. Ces principes s'inspirent des grands principes et objectifs généraux de la SNI et ils y sont conformes.

- Nous envisagerons sérieusement les solutions axées sur la location si elles représentent des moyens de gérer efficacement notre parc immobilier dans la collectivité en cause et de satisfaire les besoins en locaux à court ou à long terme, connus ou prévus.
- Les solutions axées sur la location tiendront compte de l'intérêt général de l'État, dans le contexte de la stratégie à long terme appropriée visant à satisfaire à la demande globale dans chaque collectivité (comme en témoigne nos stratégies locales d'investissement et nos rapports sur l'analyse des investissements) ainsi que des besoins et intérêts particuliers de chaque client.
- Nous ne fonderons notre décision d'effectuer un investissement locatif qu'après avoir analysé les coûts et avantages cumulatifs à long terme d'un éventail raisonnable de solutions de remplacement. Nos analyses porteront sur les aspects suivants du contexte local et du parc immobilier, en particulier :
  - la demande connue et prévue dans la collectivité;
  - la conjoncture du marché et les possibilités connues et prévues;
  - l'état et la disponibilité connus et prévus des biens immobiliers loués ou possédés par l'État;
  - les décisions stratégiques et les engagements gouvernementaux connus.
- Nous recommanderons la solution la moins chère à long terme, sauf lorsque des considérations autres que financières et prioritaires entrent en ligne de compte et viennent répondre à des objectifs gouverne-



mentaux plus généraux. Dans nos analyses des coûts et des avantages, nous nous attarderons à tout l'éventail des variables financières et autres, notamment :

- les coûts directs liés aux locaux, à court et à long terme;
  - les mesures d'incitation;
  - les coûts de remise en état et modernisation;
  - les frais de déménagement;
  - les conséquences opérationnelles sur les installations et leurs occupants;
  - les incidences sur la gestion de la trésorerie;
  - les objectifs gouvernementaux plus généraux;
  - la gestion du risque et de l'incertitude qui caractérisent les prévisions relatives à la demande et à l'évolution des collectivités.
- Nous nous réserverons suffisamment de temps pour analyser minutieusement toutes les solutions d'investissement raisonnables (location et acquisition par l'État) et nous exploiterons toutes les possibilités offertes à chaque étape d'investissement cruciale au cours du cycle de location. Nous allons :
    - trouver des moyens de rationaliser la gestion du parc immobilier dans chaque collectivité et d'en faire l'utilisation la plus efficace possible, aux différentes étapes;
    - examiner les options et les stratégies axées sur la location afin de repérer et d'évaluer les moyens d'améliorer la gestion du parc immobilier;
    - évaluer la durée de l'occupation avant d'investir dans la modernisation de l'installation ou les services aux locataires, de manière à trouver la meilleure solution à long terme.
  - Nous effectuerons de manière stratégique la planification et la gestion du fonds immobilier et des investissements locatifs dans chacune des collectivités de façon à tirer parti dans la mesure du possible des points forts et des avantages que présentent les diverses options, c'est-à-dire :
    - employer la location pour maximiser notre capacité de faire face aux fluctuations prévues de la demande;
    - tenir compte dans nos évaluations des coûts et des avantages des solutions locatives et

accorder toute l'attention nécessaire à l'intérêt d'une souplesse accrue au chapitre de la gestion du parc immobilier et de la trésorerie d'une part et de la gestion du risque et de l'incertitude qui caractérise certains marchés de l'immobilier, d'autre part;

- tirer parti des possibilités de bail collectif afin de répondre à une demande stable lorsque cette option est économique, qu'elle offre la souplesse voulue pour satisfaire les besoins de la clientèle ou qu'elle présente des avantages découlant de la colocation ou du partage de services.
- Nous emploierons, dans chacune des situations examinées, le processus d'acquisition de bail le plus avantageux pour l'État tout en traitant de façon équitable les intervenants du marché. Le recours à un fournisseur unique sera envisagé uniquement pour le renouvellement ou la renégociation des baux existants, dans les situations suivantes :
    - une analyse du marché prouve que l'État en tirera un avantage financier;
    - le besoin en matière de locaux est constant;
    - les locaux disponibles respectent toutes les exigences;
    - le propriétaire a agi de manière satisfaisante;
    - le calendrier des négociations permettrait d'examiner d'autres solutions en cas de besoin.

Le présent document d'information donne des renseignements généraux sur un seul des grands volets de la SNI, à savoir l'investissement locatif. Vous pouvez obtenir sur demande d'autres documents, y compris le texte intégral de la Stratégie nationale d'investissement des Biens immobiliers. Veuillez vous adresser à :

Travaux publics et Services gouvernementaux  
Canada

Édifice Sir Charles Tupper, 7E

Promenade Riverside

Ottawa (Ontario) K1A 0M2

Référence : Stratégie nationale d'investissement

Téléphone : (613) 736-3157

Télécopieur : (613) 736-3057

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1995  
N° de catalogue W63-15/8-1995  
ISBN 0-662-61524-7